

<<宝洁你学不会>>

图书基本信息

书名：<<宝洁你学不会>>

13位ISBN编号：9787212047474

10位ISBN编号：7212047473

出版时间：2012-6

出版时间：安徽人民出版社

作者：徐世明

页数：297

字数：235000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<宝洁你学不会>>

前言

世界上有两件事最难：一是把自己的思想装进别人的脑袋里，二是把别人的钱装进自己的口袋里。普通人不会轻易地听别人的话、打开自己的口袋，更不必说向来谨小慎微的商界了。但是有一家公司却专门做这种生意，而且，它成功了，令众多名企肃然起敬、唯命是从，并且乖乖地把钱奉上。

它吸引了来自世界各地的具有世界著名学府高等学位的顶尖人才，甚至连美国前总统比尔·克林顿的独生女儿也曾为它打工。

它就是全球最著名的管理咨询公司——麦肯锡。

“管理咨询公司”的名号听起来很深奥，简单来说就是为其他公司出谋划策，所以麦肯锡出售的是“点子”，依靠的是“智慧”。

这一点不仅体现在它成功地帮助世界各国企业实现持久经营、业绩改善以及应对市场经济和全球化挑战，更能够从它的内部运作上窥其原貌——放眼全球、立足长远的企业站位，因地制宜、实事求是、以人为本的经营管理模式，切合实际需求、随机应变的咨询方法，人才至上、客户第一的文化理念，共同成就了麦肯锡的辉煌。

如今麦肯锡已经在全世界拥有98家分公司和近9000名咨询顾问，迅速成为全球最大的管理咨询公司。

能够从众多企业中脱颖而出，麦肯锡公司必然有其非凡之处，但也并非高高在上，遥不可及。

本书将带领读者深入麦肯锡内部，揭开它的神秘面纱，一睹它的真实风采。

作者从公司运营流程、团队管理、人才挑选、企业文化、危机和未来等方面对麦肯锡进行了详细地解读，借助经典案例生动，全面地介绍了麦肯锡管理咨询顾问公司的管理方法和理念，试图为读者呈现麦肯锡成为世界第一咨询公司背后的秘密。

成功不可复制，但是却可以借鉴。

任何企业、任何人都可以运用麦肯锡的管理智慧，创造出属于自己的神话，而这也是本书的出版目的之一。

<<宝洁你学不会>>

内容概要

本书对宝洁公司上百年发展中的品牌理念、品牌管理与开发、品牌维护、品牌战略等多个方面进行了阐述和解析，并搭配选取了大量宝洁公司品牌经营发展中的经典实际案例进行深入分析。使读者清楚的了解宝洁独特的品牌营销策略。

<<宝洁你学不会>>

作者简介

徐世明，经济管理学教授，经济栏目策划人，长期研究国内外创新商业模式，关注中国企业的成长。

<<宝洁你学不会>>

书籍目录

绪论 宝洁你学不会

- 一、浪尖上的百年辉煌
- 二、品牌来自宝洁

第一章 有追求才能有回报

- 一、对顾客要殷勤
- 二、创新进行时

第二章 品牌成就宝洁

- 一、品牌管理是一门大学问
- 二、杀手锏——多品牌战略
- 三、更少就是更多——简单化战略
- 四、借助成名品牌力推新品

第三章 将扩张进行到底

- 一、全球蔓延
- 二、占领欧洲
- 三、划分美洲
- 四、冲刺亚洲

第四章 大力做渠道

- 一、层层渗透
- 二、无缝经营策略
- 三、发掘协作伙伴

第五章 以万变应不变

- 一、亮点起步
- 二、占领概念制高点
- 三、“试鲜”派送
- 四、促销派对
- 五、巧妙的情感投资

第六章 员工就是一切

- 一、选最合适的人
- 二、宝洁精神

第七章 不能小看任何危机

- 一、防患未然
- 二、随机应变
- 三、转危为安

第八章 通向电子商务之门

- 一、数字化革命之路
- 二、新宝洁王国
- 三、点亮网商
- 四、Web领域洒满种子

<<宝洁你学不会>>

章节摘录

撒手锏——多品牌战略 宝洁认为如果在一个领域还有另一品牌的空间，那这个品牌也应是宝洁的。

因此，宝洁制定的多品牌战略，其实是宝洁获取进入市场的更多份额的撒手锏。

成功原因解读 宝洁公司多品牌战略成功的行业原因有以下几个：第一，宝洁的产品多为快速消费品，因固有的易耗性具有延续的巨大市场容量且需求多元化特征明显，使得消费者有较强的个性化消费倾向，成为企业在细分市场的同时可批量生产的前提基础，这一点，在耐用消费品生产企业是不具备的。

第二，相对丰厚的利润空间使其具有推广多个品牌的经济实力。

在信息社会中，消费者每时每刻既面对大量资讯，又缺乏深入资讯，比如对空调，消费者知道的知识既多又无法达到专家的程度，这种信息不对称使得选择和被选择成为消费者和品牌的“问题”中心，越来越多的品牌企图从众多资讯中脱颖而出，必然导致其操作成本的增加，对“一品（企）多牌”的企业更是负担重重。

第三，因为消费品的流通渠道简单，且不同品牌产品的渠道排斥力较小，有利于实施“一品多牌”企业抢占更多货柜面积，从而获得更多消费者。

宝洁的洗发水产品，既有飘柔、潘婷又有海飞丝，在一些便利店、中小型超市、地利店中抢得80%以上的柜面，甚至100%，让消费者只能选择宝洁。

这些特点实际上是洗涤品行业消费和流通的特点，也是宝洁“一品（企）多牌”战略成功的必然条件，其他行业像饮料、食品、服装、化妆品、烟草等具备或接近具备这些特点，所以可以实施此战略，目前成功的例子同样举不胜举，比如可口可乐旗下的雪碧、芬达和可口可乐，联合利华旗下的力士等；但像电子、家电、珠宝、房地产、石油化工、橡胶轮胎、汽车（有较多例外）等行业就未必可行，实施此战略就有“天生不足”的感觉。

所以片面因为别人的成功而局限自己特点发挥的任何品牌战略都是不对的。

以多制胜 企业一般都认为，单一品牌延伸策略能使企业减少宣传成本，易于被顾客接受，便于企业形象的统一。

但宝洁却认为，单一品牌并非万全之策。

因为一种品牌树立之后，容易在消费者当中形成固定的印象，不利于产品的延伸，尤其是横跨多种行业，拥有多种产品的企业更是如此。

假设，宝洁的洗发精只用海飞丝一个品牌，就会在消费者中造成海飞丝就是洗发精的印象，如果再用海飞丝去开发其他种类的产品，就不易被顾客所接受。

多品牌营销则使每一个个性鲜明的产品都能满足不同消费群体的需要，从而使各个品牌都在消费者心目中留下深刻的印象，从而获得自己应有的市场份额。

而且，由于品牌多，造成对竞争对手的包围局势，有利于提高产品的竞争力，延长每个品牌产品的寿命，还有利于在消费者心目中树立起良好的企业形象，让顾客感觉公司实力非常雄厚。

许多企业领导认为多品牌竞争会引起兄弟企业之间自相残杀的局面，宝洁却认为，最好的策略就是自己不断攻击自己。

这是因为市场经济是竞争经济，与其让对手开发出新产品来瓜分自己的市场份额，不如自己向自己挑战，让本企业各种品牌的产品分别占领市场，以巩固自己在市场中的领导地位。

所以，宝洁公司的产品特点：一是种类多，从香皂、牙膏、漱口水、洗发精、护发素、柔软剂、洗涤剂，到咖啡、橙汁、烘焙油、蛋糕粉、土豆片，到卫生纸、化妆纸、卫生棉及感冒药、胃药，横跨清洁用品、食品、纸制品、药品等数个行业；二是许多产品大都是一产品多个牌子。

以洗衣粉为例，他们推出的牌子就有汰渍、洗好（Cheer）、欧喜朵、波特（Bold）、世纪等品牌。

宝洁的多品牌策略不是把一种产品简单地贴上几种商标，而是追求同类产品不同品牌之间的差异，追求每个品牌的鲜明个性，这样每个品牌都有自己的发展空间，市场就不会重叠。

以宝洁在欧洲推出的洗发精为例，海飞丝的个性在于去头屑，潘婷的个性在于对头发的营养保健，而飘柔的个性则是使头发光滑柔顺。

<<宝洁你学不会>>

对消费者来说，扩大了选择空间，可以各取所需；对宝洁来说，无论你买潘婷还是飘柔，受益都是宝洁。

宝洁提供洗涤剂、香皂、香波、牙膏及织物柔软剂等品牌，每一类产品的品牌之间都稍有不同。

例如：在亚洲市场上的香波，海飞丝被宣传为去头皮屑，潘婷则强调其含维生素B5。

通常宝洁的大品牌不会受到来自同一产品领域小品牌的威胁。

宝洁理解其品牌必须不断改进以满足顾客的需求变化。

它利用一切机会壮大品牌，融进新技术，而此新技术也许原为新产品所有。

比如，一种叫做波特的小品牌采用了香波与护发素2合1技术，当波特在市场上大获成功时，宝洁将此2合1技术加入到其畅销品牌海飞丝中，以保护海飞丝这个大品牌不受威胁。

但这一策略只有在伸展一个品牌不会有损其允诺的功能好处时方可用。

海飞丝允诺可防治头皮屑，这一功能未因在此系列产品中加入2合1而受损；然而2合1技术对“普莱尔（Prell）”却不适用，这种技术削弱了普莱尔“会使头发非常干净”承诺的效果。

寻找差异 宝洁让各种品牌的产品分别占领市场，以巩固自己在市场中的领导地位。

从防御的角度看，宝洁公司这种多品牌策略是打击对手、保护自己的最锐利的武器。

谁都知道宝洁在不同市场上产品令人眼花缭乱，于是宝洁公司飘柔品牌团队提出：“宝洁的重点不在于告诉消费者这么多品牌都来自宝洁，而在于一个品牌能满足一种消费需要。”

如果把多品牌策略理解为企业多到工商局注册几个商标，那就大错特错了。

宝洁公司经营的多种品牌策略不是把一种产品简单地贴上几种商标，而是追求同类产品不同品牌之间的差异，包括功能、包装、宣传等诸方面，从而形成每个品牌的鲜明个性，这样，每个品牌都有自己的发展空间，市场就不会重叠。

以洗衣粉为例，宝洁公司在直到20世纪末，共设计了9种品牌的洗衣粉：汰渍（Tide）、洗好（Cheer）、格尼（Gain）、达诗（Dash）、波特（Bold）、卓夫特（Dreft）、象牙雪（Ivory Snow）、奥克多（Oxydol）和时代（Eea）。

宝洁认为，不同的顾客希望从产品中获得不同的利益组合。

有些人认为洗涤和漂洗能力最重要；有些人认为使织物柔软最重要；还有人希望洗衣粉具有气味芬芳、碱性温和的特征。

于是就利用洗衣粉的9个细分市场，设计了9种不同的品牌。

宝洁公司就像一个技艺高超的厨师，把洗衣粉这一看似简单的产品，加以不同的作料，烹调出多种可口的大菜。

不但从功能、价格上加以区别，还从心理上加以划分，赋予不同的品牌个性。

通过这种多品牌策略，宝洁已占领了美洲更多的洗涤剂市场，目前市场份额已达到55%，这是单个品牌所无法达到的。

在洗发水市场，宝洁一连创造5个品牌，他们是否因此而“内战连绵”呢？

事实上是宝洁的品牌经理之间是这样“各自为政”划分势力范围的：“就是没头屑”对普通人可能不是最敏感，但对特别注重个人形象的人会异常敏感，所以海飞丝的广告策略是全明星阵容，为的是吸引追星族；与海飞丝在功能层面上走的是新品润妍，但润妍主攻东方女性美的“乌黑”概念，广告创意是美女一头秀发后面甩出一条巨龙，深得神秘东方女性之青睐；潘婷的概念稍微“虚”一点，“三千烦恼丝，健康新开始”，广告策略是一直强调含维生素B5，定位于注重“品质、健康”的人；沙宣“绝对时尚”，强调有型、个性，要的就是“扮酷”的另类青少年；飘柔令头发柔顺，打“自信牌”的定位是紧盯受过教育的白领阶层——按照宝洁公共事务部原副总监索罗斯的说法，这是品牌三重天，从基本的清洁功能型到中层时尚型，最高境界是以品牌精神进行行销。

宝洁的策略是一万个消费者就有一万个哈姆雷特，归结出一些不同点，用琳琅满目的品牌逐一击破。

这一独特的品牌细分主张是建立在宝洁对消费者精确调查基础之上的。

仿佛切蛋糕一样，切分市场的主刀手其实是一套科学手段——索罗斯透露，宝洁登陆亚洲之前，整整做了两年的消费者调查。

调查方法会“很科学”，通过委托第三方专业调查公司做市场占有率调查，通过问卷调查、消费

<<宝洁你学不会>>

者座谈会、消费者一对一访问或者经常跑到商店里去看消费者的购买习惯，全方位搜集顾客及经销商的反馈。

对消费者调查的量化和质化分析，则注重找出顶层消费需求（Top Consumer Need）。

比如飘柔的定位是柔软顺滑，当时洗发护发是分开的，飘柔就开始推出一种新理念，要简单便捷，就产生了“二合一”的概念；潘婷的定位也是有变化的，刚开始是更健康亮泽，在墨西哥、巴西、阿根廷销售了一段时间以后，发现巴西消费者对健康很难理解，健康一般是身体上的健康，什么是头发健康？

所以其定位逐渐演化为改善发质。

但是这还不够，造型感强的时尚头发由沙宣来满足，甚至主打乌黑功能的润妍也设计出来了。

宝洁的说法是，只有定位准确才能提出独特销售主张（Enique Selling Proposition，缩写为ESP）。在市场上，宝洁别出心裁地对市场进行细分，不仅把洗发水分为化学和植物两类，在1997年推出的新品植物洗发露中更是进行了青年、中年和老年的年龄划分。

而且，宝洁一改过去的做法，推出重新包装后的洗发浸膏，强调“不燥不腻，爽洁自然”的纯天然价值。

21世纪初，为了给公司的品牌战略带来更深更广的改革能力，宝洁公司收购了对手伊卡璐，并将其全系列产品推向重新市场，稳固了宝洁头发洗护产品的市场。

在洗衣粉市场联合利华的奥妙市场占有率已经超过汰渍，占据了头把交椅；在洗发护发用品和香皂市场力士和夏士莲都直逼舒肤佳；花王和汉高紧盯宝洁，汉高推出的旁氏化妆品和宝莹洗衣粉等品牌大有后来居上之势。

“现在与10年前不同，竞争非常激烈，本地品牌越来越成熟，设计产品一定要告诉消费者，你要面对的就是这一群。

”宝洁飘柔品牌经理不经意地透露了细分市场背后不仅是顾客需求，更直接的是市场竞争对手对蛋糕的瓜分。

如果把市场比喻成一个大饼，宝洁就是要在每一块上占有一席之地。

.....

<<宝洁你学不会>>

媒体关注与评论

宝洁天生就是赢家，而不是抱怨者，所以不要纵容、资助或设法保护。

让宝洁接受挑战，去打破所有造成分化与停滞不前的障碍，并将废除官僚体制与老旧的工业政策。

宝洁前CEO 约翰.白波

顾客是最终决定谁是市场赢家的仲裁者，而他们往往是女性

消费者。

宝洁相信消费者的评价是来自于其本身，因为消费者对品牌价值与品质的认知，将决定宝洁的未来。

宝洁前CEO 威廉.亚利山大.普洛克特

宝洁让各种品牌的产品分别占领市场，以巩固

自己在市场中的领导地位，从防御的角度看，宝洁公司这种多品牌策略是打击对手、保护自己的最锐利的武器。

宝洁前CEO 德克.雅格

<<宝洁你学不会>>

编辑推荐

《宝洁你学不会：日化品牌王国的缔造秘密》将全面解析全球日化产业象征——宝洁公司一百七十多年发展史、品牌营销理念及独特的经营管理策略，堪称一本企业营销学教科书。“将品牌作为一项事业来经营”，这是宝洁一个至关重要的理念。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>